

Chapitre 7

Pratiques organisationnelles du paradoxe

Emmanuel Josserand et Véronique Perret

Publié dans V. Perret et E. Josserand (Dir), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Chap 7, pp. 165-187, Ellipses.

Les organisations s'enferment dans le paradoxe quand elles répondent à des situations complexes en dichotomisant les pôles opposés plutôt qu'en cherchant à les combiner (Hampten-Turner, 1992 ; Joffre & Koenig, 1992 ; Handy, 1995). Les individus dans l'organisation sont alors pris au piège de la situation ou de leur représentation de cette situation et vivent un réel enfermement : le paradoxe existentiel (Barel, 1989) exerce son emprise. Cet enfermement ramène à la part dominante de la logique formelle dans les modes de raisonnement et dans la construction des théories sur l'organisation (Burell & Morgan, 1979 ; Van de Ven & Poole, 1988 ; Ford & Backoff, 1988, ...). Lorsque les problèmes dans l'organisation sont abordés avec une approche dichotomique de soit/soit, conformément à la logique formelle, on peut identifier deux issues possibles (Josserand & Perret, 2000). La première, la hiérarchisation, consiste à mettre en avant un pôle au détriment de l'autre. Cette solution se révèle inefficace, voire désastreuse lorsque les situations organisationnelles nécessitent des réponses plus complexes intégrant des logiques apparemment contradictoires. La seconde, le compromis¹, conduit l'organisation vers une situation intermédiaire parfois inconfortable. Le compromis joue par l'affaiblissement mutuel des extrêmes, il ne permet donc pas d'exploiter les potentialités des deux pôles. Comme le développe Hampten-Turner (1992), les entreprises qui n'arrivent pas à gérer les pôles contradictoires des dilemmes auxquels elles sont confrontées se trouvent prisonnières de cercles vicieux dans lesquels chaque effort conduit à un renforcement des faiblesses. Préconiser une gestion paradoxale pour répondre à ces enjeux est cependant insuffisant si l'on n'entre pas dans une réflexion sur sa mise en œuvre. Identifier des pratiques paradoxales et les processus de changement qui les sous-tendent ; repérer les mécanismes organisationnels sur lesquels ces processus de changement

peuvent s'appuyer constituent des étapes tout aussi essentielles si l'on veut réellement permettre de faire évoluer les organisations dans cette voie. Ainsi, nous proposerons dans la première partie de cet article une grille d'analyse des pratiques organisationnelles paradoxales en explicitant et illustrant les logiques sur lesquelles elles reposent. Nous proposerons dans la seconde partie d'identifier les conditions de mise en œuvre de la gestion paradoxale en repérant les problématiques de changement spécifiques qu'elle impose ainsi que certains des mécanismes organisationnels par lesquels peuvent se réaliser ces changements.

1. Six pratiques organisationnelles paradoxales

On peut affirmer qu'une organisation pratique une gestion paradoxale si elle est à même de concilier des contraintes perçues habituellement comme opposées. En combinant des contraintes conçues traditionnellement comme contradictoires, elle s'engage alors dans un cercle vertueux où : « les valeurs opposées [...] restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'auto-corrige » (Hampten-Turner, 1992 : 36). Les pratiques organisationnelles paradoxales – il faudrait dire perçues comme paradoxales par certains acteurs ou groupes d'acteurs – se caractérisent par la capacité à maîtriser cet auto-équilibre. Nous proposons dans cette partie une typologie qui identifie six types de pratiques qui répondent à la définition précédente de « pratiques organisationnelles paradoxales ». (*cf.* tableau 1, *infra*).

Cette typologie repose sur deux dimensions. La première dimension correspond au mode d'articulation des dualités des couples antagonistes. Les pratiques analysées peuvent jouer sur une articulation temporelle ou spatiale des deux lemmes du paradoxe. Nous transposons ici la distinction entre dimensions synchronique et diachronique proposée par Ford et Backoff (1988) et nous l'appliquons aux différentes pratiques organisationnelles paradoxales. La seconde dimension est celle des logiques permettant de dépasser le paradoxe. Trois logiques peuvent ainsi être dégagées : la différenciation, le dialogue et la disparition. La différenciation et le dialogue consistent à jouer avec le paradoxe en permettant l'expression des dimensions contraires. Dans une logique de disparition, les contradictions à la source du paradoxe ne sont pas aménagées, elles disparaissent, libérant ainsi l'organisation de l'emprise du paradoxe.

¹ Le compromis ne s'entend pas ici dans le sens du compromis conventionnaliste. Dans la théorie des conventions en effet, le compromis est un arrangement dynamique et créatif entre des logiques différentes, voire opposées. Pour plus de détail

Tableau 1 : Logiques et pratiques organisationnelles paradoxales

		Logique...		
		1.1 de la différenciation	1.2 du dialogue	1.3 de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	a- Les pratiques séquentielles	c- La stratification d- L'oscillation	f- Recadrage
	Dimension synchronique	b- Le compartimentage	e- La construction locale	

1.1 La logique de différenciation

Pour appréhender la logique de différenciation, il est nécessaire de se référer à la théorie des types logiques (Whitehead & Russel, 1910)². La sortie du paradoxe devient possible si l'on est capable de distinguer les différents niveaux logiques à l'œuvre dans une organisation, dans un phénomène. En effectuant cette distinction, il est possible de réconcilier des oppositions comme la permanence et le changement, l'individuel et le collectif,... La reconnaissance de logiques différentes au sein d'un même phénomène se substitue au réflexe d'exclusion qui, selon les principes de la logique formelle, vient limiter notre capacité à appréhender la réalité (Génélot, 1992). Il s'agit d'associer la différenciation des niveaux logiques à un principe de conjonction et non d'exclusion (Morin, 1986). Ce principe de conjonction peut alors donner naissance à un processus créateur : deux logiques jusque là opposées sont associées et elles contribuent à répondre ensemble à la problématique globale.

La science sociale a produit un certain nombre de différenciations fondamentales pour comprendre les phénomènes propres à son champ d'étude : le particulier et le général ; le micro-niveau et le macro-niveau, l'individu et le collectif... L'omniprésence de ces couples dans la vie organisationnelle oblige à une différenciation continue. La démarche de différenciation consistera à clarifier et distinguer les niveaux de référence auxquels on se situe et à accepter d'affirmer les spécificités et les différences

sur cette notion, on peut se reporter à l'article de H. Isaac, au chapitre 6 de cet ouvrage.

² Une présentation de la théorie des types logiques dans l'analyse et le fonctionnement des paradoxes est proposée par Y. Giordano dans le chapitre 4 de cet ouvrage.

plutôt que de chercher à homogénéiser les pratiques. Van de Ven et Poole (1988), Poole et Van de Ven (1989), rapportent quelques exemples de travaux ayant accompli cette clarification des niveaux de référence en jouant diachroniquement ou synchroniquement avec les différents éléments. L'organisation peut être appréhendée comme un ensemble de processus (dimension diachronique) au cours desquels les pôles opposés peuvent s'exprimer à des périodes de temps différentes. Les logiques contradictoires exercent alors des influences séparées tout en étant prises en compte par l'organisation, on parlera alors de pratiques séquentielles. Il est également possible d'envisager l'organisation sous l'angle des multiples sous-unités dont elle est constituée (dimension synchronique). Gérer le paradoxe suppose dans ce cas de clarifier les niveaux de référence et leur interconnexion. La différenciation de niveaux comme centre-périphérie, micro-macro,... permet aux deux pôles du paradoxe de s'exprimer dans la même organisation mais dans des lieux différents, on parlera alors des pratiques de compartimentage.

a- Les pratiques séquentielles

La différenciation dans le temps est le fondement des pratiques séquentielles (Evans & Doz, 1989). Dans de telles pratiques, l'organisation aménage le paradoxe, l'apprivoise en permettant l'expression de chacune des dimensions opposées à des périodes successives.

On peut donner une illustration assez courante de ces pratiques au travers des démarches volontaristes de pilotage et de mise en œuvre du changement organisationnel. Le courant de l'OD (Bennis, 1969 ; Beckhard, 1975 ; Morin, 1989) propose ainsi une approche séquentielle du changement qui comporte les phases successives suivantes : dé cristallisation ; déplacement ; recristallisation. La phase de dé cristallisation permet de mobiliser les énergies dans une démarche émergente, des idées nouvelles, des propositions d'améliorations remontent de l'ensemble de l'organisation dans une démarche ouverte. La phase de recristallisation, qui intervient à la fin du processus volontaire de changement, permet un recadrage nécessaire à la bonne conduite du changement et à la préservation de la cohérence du développement de l'organisation. Cette décomposition est particulièrement opérante dans le pilotage et la mise en œuvre du changement organisationnel. On la retrouve dans les grands chantiers de réorganisation qui ont caractérisé les deux dernières décennies. Koenig et Thiétart (1993) montrent la façon dont un grand groupe compose, grâce à l'approche séquentielle, avec la tension existant entre l'émergent et le délibéré. David (1995) observe la même approche en phases successives dans le

modèle de changement politique qu'il a pu observer à la RATP. Dans les deux cas, la tension entre cadrage et émergence des solutions a pu être gérée grâce au traitement séquentiel.

b- Le compartimentage

Autre logique d'arrangement, de jeu avec le paradoxe, le compartimentage consiste à réserver non pas des moments mais des espaces d'expression distincts des logiques contradictoires au sein de l'organisation. L'application de la théorie des niveaux logique nous sert à nouveau de guide pour comprendre qu'à un niveau « macro », l'organisation peut mobiliser les opposés, tandis qu'à un niveau « micro », dans des lieux différents, un seul pôle sera mis en oeuvre.

Le compartimentage nécessite de concevoir des espaces suffisamment indépendants au sein de l'organisation pour que chacun puisse fonctionner selon des logiques différentes, voire opposées. Pour que le compartimentage fonctionne il convient de réduire les interdépendances entre niveaux et gommer les points de friction ou de rencontre (Barel, 1989). Dans l'organisation, le compartimentage se traduira par la création de niveaux hiérarchiquement (groupe, unité opérationnelle, division,...) au sein desquels des logiques différenciées pourront s'exprimer. Cette démarche peut également s'appliquer à un même niveau hiérarchique, par la création d'espaces différenciés horizontalement (entre les unités opérationnelles par exemple par métier, zone géographique, pays,...). La différenciation peut s'effectuer de manière plus ou moins fine selon la nature des oppositions auxquelles l'organisation est confrontée mais aussi en tenant compte des frictions et des recouvrements existants entre les espaces. Tout un courant de recherche portant sur les relations contingentes entre centre et périphérie dans les grandes entreprises repose sur cette logique de différenciation. Ainsi, pour des chercheurs comme Gupta (1987) ou Calori (1988), les relations centre-périphérie doivent être modulées au sein d'une même organisation en fonction du contexte et/ou de la stratégie de l'unité et non plus pour l'ensemble de l'organisation comme pouvaient le suggérer les premières approches contingentes. Golden (1992) prône un découpage encore plus fin puisque, selon lui, les logiques différenciées (autonomie et contrôle par exemple) doivent être adaptées non seulement pour chaque unité mais également pour chaque fonction.

1.2 La logique du dialogue

La logique du dialogue entre les pôles opposés correspond à la recherche d'un réel échange de type dialectique dans lequel un enrichissement mutuel, une forme de symbiose peut prendre place. Une représentation à la fois imagée et philosophique de ce dialogue est celle que propose le Yin et le Yang confucéen. De l'entre-définition et de l'interpénétration des contraires naît la possibilité de dépassement, d'émergence d'une réalité nouvelle. Le dialogue des contraires dans un processus dialectique continu peut permettre de trouver une issue au paradoxe. L'échange conduit l'organisation vers un niveau supérieur de complexité qui lui permet d'affronter une réalité initialement perçue comme impensable.

Dans les pratiques organisationnelles, ce dialogue peut s'instaurer en jouant sur la dimension temporelle du processus, les pratiques rencontrées sont alors celles de la stratification et de l'oscillation ; il peut également se nourrir de l'interpénétration des deux pôles dans une pratique de construction.

c- La stratification

La stratification (Evans & Doz, 1989) est un long processus d'apprentissage cumulatif par lequel l'organisation intègre progressivement les dimensions contraires. Comme dans la logique séquentielle, la stratification se caractérise par des phases successives. Cependant, contrairement à la logique séquentielle, les logiques contradictoires ne font pas que se succéder, elles se cumulent et se combinent par des processus de mémorisation et d'apprentissage qui s'ancrent grâce à des éléments aussi divers que certains individus clés ou des procédures organisationnelles particulières. Tous les comportements résultants des phases antérieures sont intégrés dans les pratiques actuelles et viennent s'enrichir de nouveaux éléments. Les contraires sont ainsi progressivement assimilés. On peut même imaginer une spirale dans laquelle des cycles successifs permettent à chaque contrainte d'être revisitée à plusieurs reprises. Dans le domaine particulier du management multi-culturel, Steyaert et Janssens (1995) montrent comment la stratification résout l'opposition entre approche multi-culturelle et mono-culturelle : des cadres envoyés pour des missions de longue durée dans des pays aux cultures contrastées pourront devenir ainsi réellement multi-culturels.

d- L'oscillation

Barel (1989) utilise l'image de la godille pour rendre compte des pratiques d'oscillation :

« On peut aussi bien maintenir le bateau en ligne droite en alternant rapidement un coup à gauche et un coup à droite qu'en portant simultanément ces coups [...]. C'est par ses déséquilibres successifs que le système assure ses équilibres » (1989 : 265).

Comme la stratification, l'oscillation joue sur la dimension temporelle pour sortir du paradoxe mais le mouvement est plus rapide. C'est le rythme élevé du passage d'un pôle à l'autre qui permet, comme dans l'illusion cinématographique de donner un résultat qui semble homogène, de conserver une direction qui tire sa force d'une réponse simultanée aux deux contraintes. Nous sommes dans une logique du mouvement qui permet d'éviter les déséquilibres qui ne manquent pas d'apparaître si l'on omet l'une des dimensions contradictoires. On peut trouver des exemples de telles pratiques dans la gestion de l'innovation chez les constructeurs automobiles japonais (Gomory & Schmitt, 1991). Au lieu de laisser l'organisation en perpétuel déséquilibre entre exploitation et innovation, les constructeurs japonais ont réussi à imposer un rythme d'innovations incrémentales constant.

e- La construction locale

La construction locale correspond à une interpénétration des contraires en un lieu particulier qui rend cet échange possible. Il existe en effet dans les organisations des espaces d'échanges, des lieux et des moments permettant ce type de rencontre. Dans des circonstances particulières, des acteurs aux points de vue pourtant opposés peuvent parvenir à échanger et à bâtir ensemble des solutions de synthèse.

Les conventionnalistes développent un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre les possibilités d'actions coordonnées malgré l'existence d'intérêts ou de points de vue différents³. Ils définissent ainsi le compromis comme la construction stable, sur la base d'objets extraits de plusieurs mondes, de quelque chose de commun qui dépasse, que transcende les mondes d'origine (Amblard et al., 1996). Les groupes de projets permettent, quand ils fonctionnent bien, d'effectuer ce travail de dépassement des mondes d'origine de leurs membres. Thompson (1998) illustre ce concept quand il analyse la gestion de projet chez Motorola. L'entreprise est parvenue à obtenir une créativité forte et un degré de contrôle important en intégrant dans un comité de suivi les attentes de la direction (contrôle) et le besoin de reconnaissance des opérationnels en cas d'arrêt du projet (créativité).

1.3 La logique de disparition

Dans la logique de disparition, le paradoxe n'existe plus : les acteurs ne vivent plus une situation de double contrainte ou de dilemme, il ont intégré les deux dimensions contradictoires. Toute une partie du travail du chercheur en gestion consiste justement à étudier comment certaines entreprises ont été capables de trouver une solution là où d'autres ne voyaient que des contraintes inconciliables. La théorie des niveaux logiques peut nous aider à mieux comprendre ce phénomène. La disparition du paradoxe peut s'expliquer par un saut, le passage de manière discontinue d'un niveau logique à un autre. Une fois qu'un acteur ou que l'organisation est passée au niveau supérieur, elle dispose d'une méta-compréhension de la réalité qui lui permet d'effectuer naturellement, sans effort, la réconciliation entre les contraires : quand on se représente la réalité différemment, le paradoxe tombe de lui-même. Il s'agit donc de sortir de nos cadres de référence, on pourrait dire de voir l'ancien monde d'en haut.

f- Le recadrage

Dans le recadrage, un nouvel élément est introduit dans une situation qui permet le saut logique, qui permet de sortir de la contradiction (Westenholz, 1993 ; Steyaert et Janssens, 1995). Il s'agit avant tout d'effectuer un déplacement qui nous libère des limites que nous fixons à notre champ cognitif. De nombreux facteurs viennent limiter le champ couvert par notre réflexion et nous nous laissons souvent tromper par la représentation que nous nous faisons de la réalité. Il est fréquent que le changement de niveau logique soit rendu possible par l'intrusion dans notre monde d'un objet nouveau, élément tiers qui vient enrichir ou déranger notre représentation de la réalité. Un objet, un concept ou une personne, permettent alors la réconciliation des deux opposés (Quinn, Spreitzer & Hart, 1992 ; Steyaert & Janssens, 1995). Amblard et *alii* (1996) décrivent la situation d'une entreprise de production de fromage où l'introduction d'une nouvelle machine a permis de concilier les exigences de productivité du monde industriel avec la préservation des qualités d'une production artisanale.

³ Sur ce point, voir H. Isaac, chapitre 6 dans ce même ouvrage.

2. « La gestion » des paradoxes : de l'enfermement à l'équilibre

Il peut sembler provocateur de parler de « gestion » du paradoxe. Ceci pourrait en effet passer pour une dérive naïve et illusoire de gestionnaires ambitieux que de vouloir gérer les paradoxes si notre propos laissait entendre que l'application d'outils bien maîtrisés et adéquatement appliqués suffisaient à réinstaurer une situation de cohérence là où le paradoxe avait provisoirement installé le trouble et la confusion. Notre propos n'est évidemment pas de cet ordre et nous partageons avec d'autres (Quinn & Cameron, 1988) que le paradoxe est irréductible de la dynamique organisationnelle et qu'il est tout aussi vain qu'inefficace que de vouloir le faire disparaître. Cependant, concevoir l'organisation selon des modalités paradoxales, amène à remettre en cause nos manières gestionnaires de penser et d'agir. Cette conception permet, en effet, de formaliser différemment les difficultés que rencontrent l'organisation : enfermement dans des doubles contraintes ; incapacité de choisir ; amputation ou appauvrissement d'un pan de la réalité par des réflexes issus de l'application de la logique formelle, qui conduisent à utiliser la hiérarchisation ou le compromis dans des situations nécessitant une gestion plus complexe. Le paradoxe n'est cependant pas seulement vecteur de dysfonctionnements et de blocages. Le traiter comme tel reviendrait d'ailleurs à le considérer comme une « anormalité » dont le gestionnaire devrait avant tout se défaire. Considérer l'organisation comme paradoxale revient également à reconnaître la dimension dynamique et potentiellement créatrice du paradoxe. Les logiques exposées dans la première partie de cet article en ont décrit les mécanismes. Les illustrations de ces logiques par certaines pratiques en ont montrés ses applications dans des situations de gestion où un équilibre a été trouvé, se substituant ainsi à un enfermement. Cependant, notre travail du chercheur serait incomplet s'il s'arrêtait à une simple description ex-post de solutions paradoxales. Nous nous proposons donc ici d'explicitier ce que nous considérons comme la « gestion » du paradoxe. Il s'agira en particulier de comprendre comment s'effectue la transition d'une situation dans laquelle les acteurs vivent l'enfermement dans le paradoxe vers une situation où la solution est perçue puis adoptée par l'ensemble des acteurs concernés. Cette transition ne va pas de soi et notre propos conduit à défendre l'idée que l'enjeu managérial majeur auquel le paradoxe confronte l'organisation s'exprime dans les processus de changement à mettre en œuvre. Les recherches antérieures sont, sur ce point, très discrètes. Les pratiques paradoxales nécessitent des remises en cause de la manière de penser et d'agir puisqu'elles mêlent la nécessité de rompre avec les conceptions mais aussi avec les pratiques habituelles. Suivant la logique sur laquelle elle repose (différenciation, dialogue, disparition), la

construction d'une pratique organisationnelle paradoxale se heurtera à des difficultés de changement particulières. Le cheminement vers la construction d'une gestion paradoxale des contraintes organisationnelles peut ainsi emprunter trois voies différenciées selon la nature des difficultés à surmonter. L'identification de ces difficultés ainsi que des mécanismes organisationnels propres à les maîtriser constituent, selon nous, un apport managérial nécessaire à la diffusion de telles pratiques. Nous mettrons donc en évidence, pour chacune des logiques précédemment identifiées, les trois problématiques de changement et les difficultés qui leur sont associées. L'analyse de ces processus de changement nous permettra d'identifier les mécanismes organisationnels sur lesquels peuvent se construire les pratiques organisationnelles paradoxales. Nous montrerons ainsi que la mise en œuvre de ces mécanismes est facilitée par une pensée qui admet le paradoxe et qui connaît la richesse des possibilités qu'il offre.

2.1 Gérer les frictions dans une logique de différenciation

La logique de la différenciation nous apporte une issue aisément conceptualisable qui repose sur un travail de segmentation. Les pratiques séquentielles supposent une segmentation diachronique, une segmentation synchronique débouche quant à elle sur les pratiques de compartimentage. Les cas concrets décrits précédemment indiquent que certaines organisations parviennent à adopter ce type d'approche. Cela peut laisser croire que la transposition de ces pratiques à d'autres organisations ou d'autres situations est simple une fois que la logique en a été comprise par les acteurs. Cependant, les pratiques de segmentation diachronique ou synchronique se heurtent à des problèmes de friction qui résultent directement de l'application d'une logique de différenciation au sein de l'organisation.

Dans les pratiques séquentielles, la difficulté apparaît lorsqu'il s'agit d'effectuer une séparation temporelle nette et précise des phases antagonistes. Ainsi, dans le cadre des processus de changements que nous avons décrits antérieurement, la difficulté de management réside dans l'identification des moments opportuns pour favoriser, par exemple, les phases de cadrage et les phases de participation. Cette difficulté pose le problème de transition entre les phases. Les paradoxes se résolvent donc sur un large échelle de temps mais réapparaissent aux phases de transition. La plupart des tentatives conceptuelles de résolution temporelle des paradoxes ont d'ailleurs largement passé sous silence les caractéristiques des points de transition, en insistant surtout sur les périodes

d'action de l'un ou l'autre des pôles du paradoxe comme le soulignent Van de Ven et Poole (1988). On retrouve les mêmes difficultés avec certains des modèles théoriques les plus souvent mobilisés pour analyser le changement. Par exemple, le modèle théorique de l'équilibre ponctué met en évidence la succession de phases d'évolution et de révolution pour comprendre le changement organisationnel à long terme (Tushman & Romanelli, 1985), mais ne fournit pas aux dirigeants les outils leur permettant de gérer et d'accompagner ces transitions (Brown & Eisenhardt, 1997). Dans cette approche, le changement est marqué par les ruptures que représentent les révolutions, celles-ci étant caractérisées par des crises, événements souvent catastrophiques et non désirés. La vision de l'OD (Bennis, 1969 ; Beer, 1976) est tout aussi incomplète concernant la gestion des phases de transition. Elle véhicule de surcroît la représentation d'un phénomène dont les séquences seraient parfaitement maîtrisées dans le temps par des managers censés détenir les moyens d'actions nécessaires.

Une réflexion sur la stratégie séquentielle ne peut se satisfaire de représentations globales et non-explicatives de l'articulation des séquences dans le temps. Une partie du changement échappe au contrôle des managers⁴ et particulièrement dans des organisations qui, à l'extrême, peuvent être décrites comme des systèmes extrêmement sensibles aux conditions initiales, prompts à sombrer sans signes avant-coureurs dans un état chaotique (Thiéart & Forgues 1995). L'illusion de contrôle, l'excès de prévision sont à l'origine de fortes déconvenues : les transitions sont floues et se caractérisent nécessairement par un recouvrement et par un horizon temporel difficile à maîtriser. L'articulation temporelle entre les phases d'une stratégie séquentielle implique un approfondissement de notre compréhension des transitions. Alors que le schéma de l'équilibre ponctué incite à une certaine passivité face au changement, la stratégie séquentielle implique une réflexion sur la régulation par le temps. Les recherches sur les projets d'innovation développent une analyse qui peut être utile à notre réflexion. Pour Brown et Eisenhardt (1997), la transition entre les phases est avant tout une question de rythme chorégraphié permettant un enchaînement harmonieux entre le passé, le présent et le futur. Les managers qui réussissent « se concentrent explicitement sur la gestion des projets actuels. En même temps, ils développent un sens de la prochaine direction à prendre en sondant le futur. Et ils reconnaissent comment aller du présent au futur par des transitions chorégraphiées » (Brown & Eisenhardt, 1997 : 29). La prise en compte de l'articulation temporelle du changement n'implique pas une programmation rigide des phases du changement, au contraire l'organisation doit être « semi-

⁴ À ce propos, voir l'article de V. Perret dans le chapitre 10 de cet ouvrage.

structurée » - d'autres diraient faiblement couplée - afin d'orchestrer la transition temporelle en permettant une marge d'adaptation. Brown et Eisenhardt (1997) décrivent bien la façon dont les acteurs, au fil du temps, continuent un projet en cours tout en échangeant des idées sur les projets à venir. Le rôle des managers, des leaders du changement est essentiel dans cette orchestration temporelle des transitions, celle-ci passe par la définition d'étapes structurantes qui permettent une réorientation et une réévaluation de l'évolution et du chemin parcouru et à construire (Gersick, 1994). Le développement de modèles de changement plus ouverts, structurés au moyen d'étapes clés mais dans un cadre souple et fonctionnant dans une logique d'accompagnement ne s'improvise pas mais nécessite au contraire un développement progressif pouvant prendre plusieurs années (Brown & Eisenhardt, 1997).

Les pratiques de compartimentage sont limitées quant à elle par les inévitables problèmes de contact et de superposition entre les sphères sur lesquelles elles s'appliquent (Barel, 1989). L'ignorance ou l'occultation de l'interdépendance peut permettre de vivre avec le paradoxe, mais le laisse en suspend. Par exemple, dans le cas des unités opérationnelles différenciées que nous propose Golden (1992), les inévitables liens d'interdépendance entre les unités ne sont pas pris en compte. Or les différences de traitement de sous-unités appartenant à un même groupe peuvent, entre autre, conduire à l'exacerbation des luttes de pouvoir et à la naissance de sentiments de jalousie ou d'injustice entre les acteurs. Ces frictions seront d'autant plus difficilement maîtrisables que les unités d'une même organisation devront collaborer fréquemment. Les différences qu'engendre le compartimentage ne sont pas naturellement acceptées par les membres de l'organisation et une réflexion sur cette stratégie ne peut faire l'économie d'une réflexion sur les activités frontalières et sur l'intégration de l'ensemble des unités de l'organisation. Le compartimentage est une activité d'édification de frontière, il ne tient que dans la mesure où les frontières sont de nature à maintenir l'équilibre de l'entité qu'elles délimitent et de l'organisation dans son ensemble. L'édification passe par l'implication d'acteurs tampons (Scott, 1992 ; Cross, Yan & Louis, 2000) ou encore de sentinelles (Ancona & Caldwell, 1988). Classiquement, les sentinelles contrôlent les échanges d'information, les ressources et les nouveaux membres du groupe. Dans le contexte de l'entreprise, ces activités se traduisent par des procédures ou des stratégies formelles permettant de se protéger des interférences extérieures (Ancona & Caldwell, 1988). L'édification de frontières n'est toutefois pas un phénomène anodin et facilement contrôlable. Les frontières sont certes nécessaires pour déterminer un champs d'expression pour l'un des pôles du

paradoxe mais ce faisant elles délimitent également un périmètre de projection identitaire qui suscite l'émergence d'un groupe. Ainsi, le groupe peut-il se définir en creux comme : « une enveloppe qui fait tenir ensemble des individus. » (Anzieu, 1999 : 1). L'édification de frontière se traduit par l'émergence puis la consolidation d'une « enveloppe psychique groupale » (Anzieu, 1999). Celle-ci est tournée vers le dehors dans la mesure où elle assure un rôle de protection du groupe vis-à-vis de l'extérieur mais également vers le dedans en ce qu'elle offre un espace rassurant de projection à l'ensemble des membres, elle permet l'émergence du « soi de groupe » (Anzieu, 1999). Limiter le compartimentage à une activité d'édification de frontière en gommant le phénomène groupal, c'est éluder toute la difficulté et la richesse de cette pratique. Lawrence & Lorsh (1968/1989) avaient clairement identifié ce phénomène quand ils évoquaient la différenciation : la différenciation est renforcée par des mesures de performance et des schémas d'incitation différenciés entre les unités mais aussi par des réunions consultatives et des formations permettant le développement de liens sociaux et d'une identité partagée (Cross, Yan & Louis, 2000). Le rôle d'acteur tampon est donc indispensable à la réussite du compartimentage mais en favorisant l'émergence du groupe et la différenciation, il fait encourir un risque à la cohésion de l'organisation.

Les activités frontalières ne peuvent donc se limiter à la constitution de cette enveloppe à double face, si c'était le cas, elles apporteraient une réponse radicale à la question des frictions mais ne résoudraient pas le problème de l'interdépendance et de la cohésion de l'organisation. L'enveloppe est nécessaire au compartimentage mais elle se doit d'intégrer une certaine perméabilité, permettre la construction de ponts entre les mondes et devenir ainsi lieu de passage (Zhrien, 1997). Ancona et Caldwell (1988 ; 1992) utilisent la métaphore de l'ambassadeur pour désigner les acteurs à même d'assurer la coordination nécessaire entre les unités. Il est fréquent que ces activités prennent place aux plus bas niveaux de l'organisation pour les aspects informels alors que les aspects formels sont traités au niveau des managers (Cross, Yan & Louis, 2000).

On voit donc se dessiner une activité frontalière de régulation au sein de chaque unité. Le management central peut jouer un rôle de régulation de l'activité frontalière en cadrant les règles d'interactions inter-unités. Son intervention peut alors moduler et contrôler l'activité des acteurs tampons et des ambassadeurs. Il joue alors un rôle d'architecte. Le responsable de chaque unité - manager opérationnel - est quant à lui le principal garant de la consolidation de l'enveloppe groupale et de la nature de l'activité trans-frontalière des ambassadeurs. La cohésion de l'organisation et sa protection contre un risque d'éclatement en raison de la divergence des identités de groupes compartimentés ou

de paralysie liée à l'incapacité à gérer les interdépendances, nécessite un équilibre difficile de la régulation des activités frontalières.

La réflexion sur les activités frontières ne donne toutefois qu'une partie des clés permettant la mise en oeuvre d'une stratégie de compartimentage. Leur compréhension permet de mieux appréhender les frictions suscitées par cette pratique et de les réguler. Le management intermédiaire et la direction générale disposent d'autres possibilités pour contribuer à la réussite de pratiques de compartimentage et pour limiter un risque d'éclatement ou de paralysie.

On peut songer à des solutions institutionnelles qui consistent à mettre en avant ces pratiques et à les « vendre » aux acteurs concernés. Ainsi Igalens (1992) suggère le recours aux pratiques du marketing social qui permet de répondre aux attentes de populations de salariés distinctes en fonction de leurs besoins particuliers. D'une manière générale, afin de faire face à l'hétérogénéité créée par la différenciation, il convient d'étudier dans une situation précise les clivages liés à l'appropriation du pouvoir et à l'existence de systèmes de valeur différents dans les sous parties de l'organisation (Louart, 1994). Cela passe notamment par la mise en place d'une gestion des ressources humaines spécifique reposant notamment sur une meilleure connaissance des variétés de culture intra-organisationnelles et une identification des identités professionnelles (Huault, 1998).

Traiter cette question au niveau de l'institution est certes une première étape, mais ne peut être suffisant. Il faut également s'interroger sur les hommes et sur les capacités à maintenir la cohésion d'une organisation partagée par l'existence de micro-cultures. Les changements nécessaires à la mise en oeuvre de pratiques organisationnelles de compartimentage impliquent une capacité cognitive de la part des managers qui doivent être capables de conceptualiser la réalité différemment (Kiesler & Sproull, 1982 ; Streufert & Swezey, 1986). La difficulté pour les managers réside dans la nécessité d'adapter leur pensée aux contextes des différents groupes émergent du compartimentage. Mais au-delà de capacités cognitives, les managers doivent également faire preuve d'une complexité comportementale à l'échelle de l'organisation. Comme le définissent Denison et *alii*, la complexité comportementale est

« la capacité du dirigeant à adopter des comportements contraires et opposés lorsque cela est nécessaire tout en gardant son intégrité et en préservant sa crédibilité (...) L'étendue et la profondeur du répertoire comportemental devient alors la compétence distinctive du leader. Le leader efficace doit être souple et strict, créatif et procédurier, formel et informel » (Denison & *alii* 1995 : 526).

Le concept de complexité comportementale contient donc à la fois l'idée d'un répertoire comportemental et l'idée du paradoxe et de la contradiction. Les managers doivent maîtriser ce registre comportemental s'ils doivent évoluer dans l'ensemble de l'organisation, au-delà des groupes résultants du compartimentage.

2.2 Conduire les processus dialectiques dans une logique de dialogue

La conceptualisation de la logique de dialogue repose sur des bases familières à notre culture et notre formation et renvoie aux principes de la dialectique. Il est aisé de concevoir un raisonnement fondé sur l'opposition entre une thèse et son antithèse qui se traduit en une synthèse. Si cette conceptualisation nous est familière, sa mise en oeuvre ne va pas de soi tant les barrières hiérarchiques et les cloisonnements organisationnels entre les unités peuvent venir freiner l'amorce du dialogue. La dimension processuelle est essentielle dans les trois pratiques qui relèvent du dialogue. En effet, le processus d'élaboration progressive d'une synthèse entre les pôles est essentiel dans les pratiques de stratification. Celui-ci passe par l'ouverture d'une unité ou de l'organisation à des idées nouvelles, souvent portées par des acteurs n'appartenant pas originellement à l'organisation. C'est également un processus qui est à l'œuvre dans l'oscillation ; le mouvement de dialogue répété entre les pôles est au cœur de cette pratique. Le processus d'échange continu entre les pôles permet l'émergence de la construction locale. Ces stratégies viennent solliciter fortement l'enveloppe groupale et impliquent une activité frontalière très différente de ce qu'impliquait le compartimentage. Les organisations en quête de dialogue doivent également modifier fondamentalement leur manière de concevoir et de gérer les conflits afin d'autoriser l'émergence d'un réel dialogue porteur de synthèse.

Afin d'explicitier les mécanismes sur lesquels reposent de tels processus nous mettrons, dans un premier temps, en avant les éléments fondateurs de capacités pratiques à gérer dans le temps les processus conflictuels puis nous analyserons les spécificités des activités frontalières stimulant le dialogue.

Les managers jouent un rôle important dans la régulation des conflits internes. Selon leur qualité, ils peuvent contribuer à, ou au contraire freiner, l'instauration d'un climat favorable à l'émergence d'un espace d'échange et de dialogue. Les pôles opposés d'un paradoxe sont bien souvent l'objet d'oppositions incarnées par des entités ou des acteurs différents de l'organisation. L'enjeu managérial

consiste alors à permettre l'essor de processus qui soient un support du dialogue et non pas un vecteur de cristallisation des conflits. Il serait illusoire de prôner l'abolition du conflit dans l'organisation, cela supposerait en outre le partage d'une conception organisationnelle peu reconnaissante des principes même des dynamiques de l'action collective. La logique du dialogue ne consiste pas à éliminer le conflit mais plutôt à « jouer » avec le conflit reconnu comme à la fois potentiellement porteur de dysfonctionnements mais également générateur de solutions nouvelles et riches par la diversité qu'il introduit dans la prise de décision (Amason, 1996). Toute la difficulté de cette logique consiste à concevoir une gestion des conflits qui permette de laisser s'exprimer les points de vues opposés tout en les intégrant. Pour cela, il peut sembler important de distinguer la dimension affective du conflit de sa dimension cognitive (Thompson, 1998). Les conflits cognitifs sont à la fois nécessaires puisqu'ils ne sont que le résultat de la diversité des points de vue et bénéfiques puisqu'ils permettent l'expression de cette diversité (Masson & Mitroff, 1981 ; Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989). Les conflits affectifs, quant à eux, focalisés sur les personnes et non sur les idées, ébranlent la cohésion du groupe en créant des tensions interpersonnelles qui peuvent ensuite venir empêcher la poursuite de la relation ou la mise en oeuvre des solutions retenues : le groupe s'auto-consume dans le processus conflictuel (Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989). Cette représentation du conflit est bien évidemment manichéenne - il est probable que la majorité des conflits sont porteurs à la fois d'une charge affective et d'un contenu cognitif – elle nous aide toutefois à mieux comprendre la nature du travail que le manager peut effectuer pour que les conflits aboutissent à un dialogue puis à une synthèse. L'enjeu est celui d'un déplacement du conflit du champ affectif vers le champ cognitif.

Toute la difficulté du management réside dans sa confrontation permanente à des situations où conflits affectifs et cognitifs sont étroitement imbriqués. Le manager doit parvenir à réorienter l'échange sur les concepts et les idées portés par les individus et non sur les individus eux-mêmes. Le questionnement dialectique et le plaidoyer du diable sont deux méthodes qui visent à faciliter l'appréhension de telles situations (Schweiger, Sandberg & Ragan, 1986). Le point commun de ces méthodes consiste à favoriser dans un temps et un cadre contrôlé la confrontation des idées. Dans les deux cas, un sous-groupe dans l'organisation développe une recommandation ainsi que les présupposés sur lesquels elle se fonde et la présente aux autres membres. Dans le questionnement dialectique, un second sous-groupe développe des présupposés opposés à ceux développés par le premier groupe et construisent de nouvelles recommandations. Ensuite, les deux groupes débattent sur la pertinence des présupposés et des recommandations jusqu'à ce qu'un compromis soit obtenu. Le plaidoyer du diable consiste à

confier au second sous-groupe une critique complète de la première proposition débouchant sur une alternative. Le fait de fixer un cadre fermé limite considérablement les effusions affectives : la contradiction institutionnalisée heurte moins que des interventions spontanées et enflammées. Il n'y a pas de réel accord sur la supériorité de l'une ou de l'autre de ces méthodes⁵, en revanche, elles semblent donner systématiquement des résultats plus probants que des rencontres sans réels échanges qui visent avant tout à éviter la contradiction. La recherche de consensus à tout prix appauvrit la décision et est porteuse de tensions larvées encore plus préjudiciables pour l'organisation.

Le plaidoyer du diable et le questionnement dialectique sont des techniques utiles mais elles ne peuvent résumer la problématique de gestion des conflits, il serait illusoire de penser les appliquer avec succès dans le climat de tension ou de rivalités qui caractérisent certaines situations organisationnelles. Cette gestion des conflits est plus aisée si des liens affectifs existent entre les membres d'une équipe (Amason, 1996) mais elle doit pouvoir être obtenue même sur la base d'une simple neutralité affective. Les managers peuvent alors s'appuyer sur des valeurs ou des normes communes à l'ensemble des participants pour faciliter le dialogue (Amason & Mooney, 1999). Cette conception n'est pas sans rappeler la notion de clan de Ouchi (1979, 1980), ou, dans un autre ordre d'idée, les recommandations des conventionnalistes, pour qui la maîtrise de la gestion des conflits et la réussite des pratiques de dialogue reposent sur la présence de « qualités équivoques », c'est-à-dire acceptables par les différents protagonistes (Amblard et *alii*, 1996). Les notions d'autorité, de responsabilité, de considération, par exemple, trouvent un écho pour tous les acteurs quelques soient leurs divergences de départ. Le manager doit faire preuve de qualités qui lui permettent de jouer sur des registres variés en effectuant un déplacement sémantique. Il peut alors contribuer à désamorcer les situations conflictuelles au contenu affectif fort. Les qualités de management requises pour gérer de telles situations relèvent souvent d'autres domaines que celui des compétences techniques. La séduction fait partie du registre comportemental envisageable pour refonder les conditions d'un dialogue (Perret & Ramanantsoa, 1996). Dans un autre registre, l'humour peut permettre dans certaines circonstances de révéler les contradictions ou les paradoxes vécus par les acteurs d'une organisation (Hatch & Ehrlich, 1993), il permet en outre d'alléger une situation en déviant sa charge émotionnelle (Lewis, 2000). Le manager pourrait donc, si le contexte organisationnel le permet, utiliser l'humour pour réaliser cette difficile combinaison entre l'expression des contraires et le maintien d'une certaine harmonie sociale.

⁵ Pour une revue complète sur ce point, voir Schweiger, Sandberg & Rechner (1989).

La logique du dialogue s'appuie, comme nous venons de le préciser, sur des qualités de management particulières. Elle peut également reposer sur des activités frontalières d'une nature différente de celles nécessaires à la différenciation. L'activité frontalière peut en effet s'orienter vers l'établissement d'un pont entre deux univers distincts/opposés. L'acteur frontalier doit alors enjamber la frontière devenir un « boundary spanner » (Cross, Yan & Louis, 2000). L'image d'une frontière que l'on pourrait enjamber n'est d'ailleurs certainement pas la meilleure en la matière. La logique du dialogue exige plus que des ponts, elle demande une rencontre et l'émergence d'un lieu unique, à la fois entre et dans les deux mondes (Sibony, 1991). Cela rejoint l'idée d'un espace transitionnel (Winnicott, 1969), lieu d'interpénétration et de dépassement des différences au sein duquel l'enveloppe groupale, plutôt que de se renforcer, devient une membrane perméable à la fois support d'un phénomène d'osmose et garantie de l'intégrité des entités dont elle est l'enveloppe. Cet enrichissement de la relation ne peut s'envisager sans l'implication d'acteurs frontaliers bien particuliers. Senge (1996), parle des « constructeurs de communauté interne ». Ces acteurs, qui n'appartiennent pas à la direction générale, font preuve de qualités diverses : connaissance intime des personnes de la structure, insertion dans les réseaux informels, grande accessibilité à l'égard de tous. Cet acteur frontalier a la capacité d'ouvrir les différents groupes les uns aux autres comme la figure du messager Hermès décrite par (Serres, 1992)⁶. L'une de ses caractéristiques clés est son don d'ubiquité : il vit dans deux mondes à la fois. Sfez (1992 ; 1994) nomme surcodeurs ces acteurs qui ont cette possibilité de jouer sur plusieurs registres à la fois. Comme Hermès, ces déviants partiels disposent des propriétés manipulatrices nécessaires à la rencontre et au dialogue (Grima & Josserand, 2000). Le management paradoxal conduit donc directement à une préoccupation en termes de gestion des ressources humaines dans la mesure où il repose sur des qualités individuelles et collectives particulières que l'organisation doit se donner les moyens d'identifier, de reconnaître et de mobiliser.

2.3 Changer de cadre de référence dans une logique de disparition

La pratique du recadrage repose, comme nous l'avons vu, sur un saut cognitif. Une fois encore, la simple description du saut cognitif ne nous donne pas d'indice sur la façon de procéder dans une situation concrète. Bien souvent, le recadrage permet l'émergence de solutions qui s'imposent d'elles-mêmes par leur simplicité. Plus encore peut-être que pour les autres logiques, c'est le processus qui est

⁶ Cité par Herreros (1996)

la clé du recadrage. D'une simplicité conceptuelle désarmante, le recadrage présente une difficulté pratique à la mesure de l'incapacité individuelle à se projeter en dehors des cadres (Watzlawick & *alii*, 1975). L'individu ne peut sortir des espaces délimités par ses propres capacités cognitives, ses blocages psychologiques, voire psychanalytiques, ou encore par les barrières cognitives et comportementales qu'érigent les routines organisationnelles. Il est vraisemblable que dans la majorité des situations ces trois contraintes soient imbriquées et interdépendantes. La disparition ne peut alors s'imposer que si l'individu comme l'organisation se frayent un chemin qui les conduit au-delà de ces barrières.

Depuis Simon le premier périmètre, celui délimité par les capacités cognitives des individus, est bien connu. Les connaissances dont dispose chaque individu et donc chaque groupe d'individus sont bien souvent insuffisantes pour sortir du cadre. Les limites de nos connaissances sont plus floues que l'on sait l'exprimer⁷ mais la contrainte n'en est pas moins forte. L'imperfection de la connaissance du réel pousse le manager vers les biais cognitifs décrits par Schwenk (1985) : phénomènes d'ancrage, escalade de l'engagement, focalisation sur certaines solutions, illusion de contrôle,... Ainsi, plutôt que de s'ouvrir au tacite ou à une connaissance détenue par d'autres, le manager renforce ses convictions et contient sa réflexion dans le premier périmètre, celui d'une connaissance décrétée vraie et facilement justifiable et mobilisable. Si la barrière au recadrage ne réside que dans ce type de limite (information partielle, incomplète, erronée...) elle peut sembler relativement aisée à lever. En effet, en l'absence d'autres barrières, la connaissance peut être introduite par une confrontation avec l'élément de connaissance manquant, le cadre vole alors en éclats. Parfois il peut même suffire d'un éclair lié à l'explicitation d'un savoir tacite dans un effort libre de créativité pour que le recadrage ait lieu : on savait mais on ne savait plus ou pas encore savoir. Brown et Eisenhardt (1997), dans leur travail empirique sur le dilemme planification/réactivité, montrent comment la connaissance du futur peut être intégrée dans l'activité présente. Les mécanismes qu'ils présentent peuvent servir de trame à notre réflexion, et nous permettre d'évoquer certains des mécanismes envisageables. Les auteurs insistent tout d'abord sur l'importance de réunions formelles et régulières. Ces réunions sont des occasions d'échange, de partage des expériences ou de génération d'idées nouvelles (brainstorming). Formelle ou non, elles permettent de s'ouvrir sur les connaissances détenues par les autres dans l'organisation.

⁷ Sur ces divers points, voir l'article de Philippe Baumard dans le chapitre 5 de cet ouvrage

Une autre façon de lever ce type de barrière consiste à s'impliquer dans des alliances avec d'autres entreprises. Ces alliances permettent de s'ouvrir à des approches, des solutions ou une connaissance nouvelle. Il est aisé d'élargir cette catégorie et d'inclure aux côtés des alliances tous les mécanismes permettant une confrontation avec l'extérieur : veille stratégique, étalonnage (benchmarking). On peut également citer les groupes de réflexion ou encore des communautés de pratiques ouvertes sur l'extérieur. Ces confrontations sont autant d'occasions de rencontrer des idées ou des solutions nouvelles susceptibles de susciter des sauts cognitifs au sein de l'organisation.

Un troisième élément mis en avant par Brown et Eisenhardt (1997) concerne l'existence de produits expérimentaux, développés librement dans l'entreprise. La capacité à résoudre les situations paradoxales est renforcée par l'existence d'un portefeuille d'expériences innovantes (Kanter, Stein & Jick, 1992) constitué au hasard d'innovations locales. L'organisation dispose ainsi de « solutions à la recherche de problèmes », prêtes à être diffusées en cas de besoin. De telles pratiques interrogent le management d'une manière particulièrement exigeante en ce sens qu'elles impliquent nécessairement une remise en cause de l'approche hiérarchique et des contrôles au sein de l'organisation. Elles doivent permettre et valoriser l'expérimentation notamment au travers de systèmes de récompense qui reconnaissent un droit à l'erreur et la nécessité d'une autonomie des acteurs.

Un groupe d'acteurs important pour l'apport de connaissances nouvelles est celui des experts. Brown et Eisenhardt (1997) appellent ainsi « futuristes » les acteurs clés de l'innovation qui permettent la projection et le test du futur. Le domaine d'expertise n'est bien évidemment pas limité à la projection dans le futur. De nombreux types d'expert peuvent jouer un rôle clé en favorisant le recadrage.

Un second périmètre peut être délimité à l'intérieur des barrières psychologiques et psychanalytique qui interdisent à l'individu la sortie de son cadre habituel de pensée et d'action. Son histoire et son vécu le contraignent à vivre le paradoxe, éventuellement en en souffrant. En s'appuyant sur les travaux développés dans ce domaine, on peut chercher à s'attaquer aux éléments saillants de ces barrières par une approche psycho-sociale ou encore s'intéresser à leurs fondations en accord avec la tradition psychanalytique. Dans une approche psycho-sociale, on cherche à modifier les comportements adoptés par les individus et non à rechercher leurs causes profondes. La question du recadrage porte alors sur les techniques permettant de faire en sorte que les acteurs puissent recevoir la connaissance, c'est-à-dire les savoirs qui leur sont utiles dans le contexte auquel ils sont confrontés. La préoccupation

comportementale est au centre des méthodes préconisées par Argyris pour favoriser l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1993). Il s'intéresse notamment à la façon dont les barrières socio-psychologiques viennent limiter l'apprentissage à sa version simple boucle, conforme aux connaissances pré-établies (Argyris & Schön, 1978). L'enjeu pour Argyris est de faire sauter ces barrières. Il propose pour cela des techniques psychodynamiques reposant sur l'intervention d'un acteur facilitateur - en l'occurrence le chercheur. La technique la plus répandue, consiste, par exemple à demander aux participants à une réunion de noter les choses qu'ils pensent et n'osent pas dire lors d'une réunion. La confrontation des acteurs avec ce type de document permet de renouer avec des conditions permettant les échanges d'idées et de connaissances propices à un recadrage, c'est-à-dire à un dépassement des connaissances en action, celles qui viennent guider les comportements des individus. Le chercheur/consultant peut donc être utile dans ce processus. On pense également au rôle du coach qui vient soutenir le manager et lui permet, avec un mode d'intervention différent de celui d'un thérapeute, de dépasser ses blocages psychologiques, de modifier ses comportements.

Il est possible d'analyser les blocages individuels dans une tradition plus psychanalytique. Certains traumatismes ou déséquilibres remontant à la plus tendre enfance peuvent conduire à une vision bornée de la réalité. Les travaux de Kets de Vries ont conduit à révéler ce type de blocage en particulier chez les leaders. Identifiant différentes formes de névroses particulièrement présentes chez les leaders, Kets de Vries (1995) dévoile les blocages auxquels ces névroses peuvent conduire comme dans le cas du leader narcissique par exemple :

« de tels leaders peuvent se réfugier facilement dans leur monde à eux. Ils sont susceptibles d'être myopes, arrêtés dans des opinions qui leur sont propres, peu disposés à solliciter ni à accepter l'avis des autres. Très souvent, ils créent leur propre réalité et restent résolument aveugles aux conséquences possibles de telles actions. » (Kets de Vries, 1995 : 86).

Le leader narcissique peut entraîner son entourage dans une sorte de régression mutuelle qui conduit l'organisation dans une impasse. Inconscient des raisons qui le poussent à agir de la sorte, il ne sort généralement de son aveuglement que quand des événements graves se sont produits. Les techniques d'interventions de Kets de Vries diffèrent de celles des comportementalistes : pour sortir de son enfermement narcissique, le leader doit être confronté aux causes profondes de ses comportements. Les explications du narcissisme sont ainsi à chercher dans l'enfance et l'éducation de l'individu. La figure du coach se transforme alors en thérapeute. Selon Kets de Vries (1995), la figure du fou peut également être utile pour maintenir l'équilibre de l'organisation. Le fou, parce qu'il est libre de tout

cadre, peut entraîner les autres membres de l'organisation dans son sillage en jouant de son décalage. Le fou n'est en réalité pas fou, de même que son homologue le bouffon n'est pas idiot. Tous deux ont accès à une vérité que les autres membres de l'organisation ne s'autorisent pas à apercevoir. Dans une entreprise ce rôle complexe et ambigu peut être tenu par un cadre au profil particulier ou par un consultant externe. Kets de Vries (1995) cite notamment l'exemple d'un cadre supérieur autodidacte, retranché des luttes de pouvoir.

Le troisième périmètre qui contraint les possibilités de recadrage est délimité par les barrières organisationnelles. La connaissance peut être à portée de main mais inconciliable avec la culture ou les routines organisationnelles. Elle peut également être inatteignable par les procédures de filtres que l'organisation met en place. Miller (1993) notamment, décrit comment les organisations filtrent les informations en provenance de l'environnement et écartent celles qui sont incongrues. Il étudie ce phénomène en suivant les trajectoires d'entreprises enfermées dans un succès passé qui les aveugle. Comme Icare, elles sont les victimes de leur propre réussite. Leur succès renforce la domination interne d'un petit groupe d'acteurs très homogène qui oriente la culture de l'entreprise. Celle-ci devient alors monolithique et enferme l'entreprise dans une pensée unique. Les acteurs en place défendent ensuite cette culture vis-à-vis de toute remise en cause qui risquerait de leur faire perdre leur position clé. La structure de l'organisation, s'imprégnant progressivement de ces valeurs, conduit à une routinisation des choix qui vient encore renforcer l'uniformité. Il devient dès lors impossible de faire changer les perceptions d'une situation ou d'un problème. Dans une telle situation, l'individu est incapable de provoquer un recadrage car l'organisation l'en empêche.

Sans intervention, l'issue peut être fatale, comme le souligne Miller. La solution la plus heureuse à ce paradoxe d'Icare survient quand un échec est réellement analysé comme tel et permet ainsi une remise en cause des routines et de la culture opérationnelle. Comme l'indique Miller (1993), les managers apprennent parfois de leurs échecs et un échec même partiel peut permettre à certains de réaliser le recadrage nécessaire. Se contenter de ce constat conduirait cependant à exposer de nombreuses organisations concernées au destin fatal du personnage mythologique. En effet, l'avertissement à peu de frais est relativement rare et n'est pas toujours perçu. La pensée unique est clairement le principal obstacle à la perception de signaux dissonant avec la conception communément admise. S'il est difficile d'introduire de la pluralité dans une organisation où c'est justement l'homogénéité et la concentration

des moyens qui est perçue comme le vecteur du succès passé, Miller (1993) suggère que la solution réside pourtant dans cet effort. Pour cela il convient d'introduire une sorte de logique du questionnement dans l'entreprise. Ce questionnement doit reposer sur des efforts systématiques de collecte d'informations permettant une remise en cause des prémisses utilisées dans l'organisation. L'un des vecteurs essentiels de renouvellement réside dans un contact permanent entre les dirigeants de l'organisation et le terrain.

Conclusion

Comme le rappelle Y. Giordano dans le chapitre 4 de cet ouvrage, le paradoxe occupe tour à tour, dans la littérature en sciences de gestion, un statut valorisant et sombre. Son volet sombre est parfaitement exposé par sa contribution. Les difficultés de gestion des tensions paradoxales des organisations sont par ailleurs largement illustrées dans les contributions qui constituent la troisième partie de cet ouvrage. Nous nous sommes placés pour notre part dans cet article du côté valorisant du paradoxe. Par valorisant nous entendons ici relever tout à la fois le caractère inévitable, dynamique et créateur que recèle la rencontre du paradoxe et de l'organisation. Cependant le simple constat du caractère vertueux du paradoxe, s'il nous inscrit dans une approche de l'organisation qui a acquis aujourd'hui une certaine légitimité, ne suffit pas à démontrer la portée et l'utilité d'une pensée paradoxale pour le praticien. Nous souhaitons en particulier offrir plus que la description des chemins qui ont permis à certaines entreprises de sortir du paradoxe. Une fois ces chemins balisés et répertoriés dans une typologie des pratiques paradoxales, nous nous sommes donc penchés sur les mécanismes concrets sur lesquels ces pratiques reposent. Cette voie offre, selon nous, une réelle valeur d'usage à la réflexion sur les paradoxes. De la même manière que le paradoxe logique parle au savant et peu à l'acteur, la réflexion sur les paradoxes en gestion avait trop souvent tendance à réserver ses bienfaits au chercheur plutôt qu'au manager. Cet article pose les fondements solides d'un lien entre réflexion théorique sur les paradoxes et pratiques managériales. L'étape suivante devra être celle de la confrontation au terrain. Même si la réflexion présente repose sur de nombreuses publications empiriques, les pistes que nous proposons devront systématiquement subir l'épreuve des faits et être confrontées aux pratiques effectives. Cette première étape de notre travail de chercheur à consister à proposer une grille d'analyse, un outil de conceptualisation des pratiques organisationnelles paradoxales. Loin de nous

cependant l'idée d'un propos normatif qu'il serait aisé de transformer en dernière recette managériale à la mode. Nous pensons que nos propos répondent de manière pertinente aux besoins stratégiques et managériaux complexes auxquels sont confrontés les organisations aujourd'hui mais il convient maintenant d'éprouver empiriquement les « vertus » mais également les « vices » de telles propositions. La complexité cognitive et comportementale que requiert de telles pratiques n'est certainement pas sans contrepartie individuelle et collective. L'augmentation du stress et de la fatigue professionnelle des managers notamment, dont on attend autant de qualités contradictoires, ne nous semblent pas le moindre des écueils dans la généralisation de telles pratiques. Si nous avons relevé ici les principaux avantages que procurent le recours à une « gestion » paradoxale, il conviendra donc aussi de ne pas en ignorer les limites et les dangers dans la poursuite de notre démarche.

Bibliographie

- Amason, A.C., (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, February, vol 39, Iss1, p123-149
- Amason, A. C. & Mooney, A. C., (1999), The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making, *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, vol4, iss4, p340-359.
- Amblard, H. ; Bernoux, P. ; Herreros, G. & Livian, Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris: Seuil.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F., (1988), Beyond task and maintenance : defining external functions in groups, *Group & Organization studies*, 13, 4, p468-494.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.F., (1992), Bridging the boundary : external activity and performance in organizational teams, *Administrative Science Quarterly*, 37,4, p634-665.
- Anzieu, D., (1999), *Le groupe et l'inconscient*, Paris : Dunod.
- Argyris, C., (1993), *Knowledge for action : a guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978), *Organizational learning*, MA: Addison-Wesley.
- Lawrence, P. & Lorsch, J., (1968-1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris :Les éditions d'organisation. (ed originale, 1968).
- Barel, Y. (1989), *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social*, Presses Universitaires de Grenoble.

- Beckhard, R. (1975), *Le développement des organisations, stratégies et modèles*, Paris: Dalloz. Traduit de (1969). *Organization Development : Strategies and Models*, Massachusetts: Addison Wesley.
- Beer, M. (1976), The Technology of Organization Development, in Dunnette M. (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Bennis, W. (1969), *Organization Development : A systems View*, California: Goodyear. Trad. française (1975). *Le développement des organisations*, Paris: Dalloz.
- Brown, S. & Eisenhardt, K. (1997), The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations , *Administrative Science Quarterly*, vol 42, p 1-34.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Londres: Heinemann.
- Calori, R. (1988), How succesful companies manage diverse businesses, *Long Range Planning*, vol 21, n°3.
- Cross, R.L., Yan, A. & Louis, R., (2000), Boundary activities in « boundaryless » organizations : a case study of a transformatio to a team-basd structure, *Human Relations*, 53, 6, p841-868.
- David, A. (1995). *RATP : la métamorphose, réalités et théorie du pilotage du changement*, Paris: Interédition.
- Denison, D. ; Hooijberg, R. & Quinn, R. (1995), Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, *Organization Science*, Vol.6, N°5, p 524-540.
- Evans, P. & Doz, Y. (1989), The Dualistic Organization, in Evans, P. ; Doz, Y. & Laurent, A.(Eds), *Human Ressource Management in International Firms*, Chap 12, p 219-243, Londres: McMillan.
- Ford, J. & Backoff, R. (1988), Organizational change in and out of dualities and paradox , in Quinn, R. et Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 81-121, Cambridge, MA: Ballinger.
- Génelot, D. (1992), *Manager dans la complexité*, Paris: INSEP Editions.
- Gersick, C.J.G., (1994), Pacing strategic change: The case of a new venture, *Academy of Management Journal*, 37, p9-45.
- Golden, B. (1992), SBU strategy and performance : the moderating effects of the corporate-SBU relationship, *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 145-158.
- Gomory, R. & Schmitt, R. (1991), Science et Produit, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p 81-85.
- Grima, F. & Josserand E., (2000), Organisation en réseau et apprentissage : une analyse inter-individuelle de la dynamique relationnelle, *Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, Québec.
- Gupta, A. K. (1987), SBU strategies, corporate-SBU relations and SBU effectiveness in strategy implementation, *Academy of Management Journal*, vol 30, n°3, p 477-500.
- Hampten-Turner, C. (1992), *La culture d'entreprise : Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris: Les Editions d'Organisation, traduit de (1990). *Corporate Culture, From Vicious to Vir_çtuous Circles*, Londres: Hutchinson Business Books.
- Handy, C. (1995), *Le temps des paradoxes*, Paris: Village mondial, traduit de (1994). *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press.

- Hatch, M. J. & Ehrlich, S. B., (1993), Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations, *Organization Studies*, 14/4, 505-526.
- Huault, I. (1998), La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations, *Cahiers Français*, n°287, Juillet-septembre, p 73-78.
- Igalens, J. (1992), Marketing social in Helfer, J-P. & Orsoni, J. (Coord), *Encyclopédie du management*, Paris: Vuibert.
- Joffre, P. & Koenig, G. (1992), *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris: Litec.
- Josserand, E. & Perret, V. (2000), Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales, *Management International*, 5, 1, 31-44.
- Kanter, R. ; Stein, B. & Jick, T. (1992), *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press.
- Kets de Vries, M. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Paris, Eska, traduit de (1993), *Leaders, Fools and Imposters*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kiesler, S. & Sproull, L. (1982), Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27, p 548-579.
- Koenig, G. & Thiétart, R-A. (1993), *Contrôle limité et changement dans les organismes multidivisionnels*, Université Dauphine, Cahiers de DMSP, n°230, Octobre.
- Lewis, M. W. (2000), Exploring paradox: toward a more comprehensive guide, *The Academy of Management Review*, vol 25, is. 4, 760-776.
- Louart, P. (1994), La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n° 98, p 79-94.
- Masson, R.O. & Mitroff, I.I., (1981), *Challenging strategic planning assumptions*, New York : Willey.
- Morin, E. (1986), *La méthode III : la connaissance de la connaissance*, Paris: Seuil.
- Morin, P. (1989), *Le développement des organisations*, Paris: Dunod.
- Miller D. (1993), *Le paradoxe d'Icare, comment les grandes entreprises se tuent à réussir*, Laval (Québec), Presses universitaires de Laval et Editions ESKA.
- Ouchi, W.G. (1980), Markets, bureaucracies and clas, *Administrative Science Quarterly*, March 1980, vol 25, p131-14
- Ouchi, W.G. (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, vol 25, n°9, sept, p833-848
- Perret, V. & Ramanantsoa, B. (1996), Un leader séducteur pour gérer le changement, *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, n° 111, p 143-151.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. (1989), Using paradox to build management and organization theories, *Academy of Management Review*, vol 14, n°4, p 562-578.
- Quinn, R. ; Spreitzer, G. & Hart, S. (1992), Integrating the extremes : crucial skills for managerial effectiveness , in Srivastva, S. ; Fry, R. et Associates (Eds), *Executive and Organizational Continuity : Managing the paradoxes of Stability and Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Scott, W.R., (1992), *Organizations : rational, natural, and open systems*, 3rd ed, Eglewed Cliffs, Prentice Hall.
- Schweiger D. M., Sandberg, W. R. & Ragan, J. W., (1986), Group approaches for improving strategic decision making : a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus, *Academy of Management Journal*, vol 29, 51-71.
- Schweiger D. M., Sandberg, W. R. & Rechner, P. L., (1989), Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making, *Academy of Management Journal*, vol 32, N°4, 745-772.
- Schwenk, C. R., (1985), Management illusions and biases : their impact on strategic decisions, *Long Range Planning*, 18, 74-80.
- Senge P. (1996), Rethinking leadership in the learning organization, *The systems thinker*, vol 7, n°1, p1-11.
- Serres, M. (1992), *Éclaircissements, entretiens avec B Latour, F. Bourin*.
- Sfez, L. (1992), *Critique de la décision*, Paris : PFNSP.
- Sfez, L. (1994), *La décision*, Paris : PUF.
- Sibony, D. (1991), *Entre-deux*, Paris : Seuil.
- Steyaert, C. & Janssens, M. (1995), The World in two and a way out : the Concept of Duality in Organization Theory and Practice, *Egos Colloquium*, Istanbul, 6-8 July.
- Streufert, S. & Swezey, R. (1986), *Complexity, Managers and Organizations*, Academic Press.
- Thiéart, R.A. & Forgues, B. (1995), Chaos Theory and Organization, *Organization Science*, 6(1), p19-31.
- Thompson, K. (1998), Confronting the paradoxes in a total quality environment, *Organizational Dynamics*, vol 26, Is 3, p 62-74.
- Tushman, M. & Romanelli, E. (1985), Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation, in Cummings, L. & Staw, B. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol 7: 171-222, Greenwich, CT: Jai Press.
- Van de Ven, A. & Poole, M. (1988), Paradoxical requirements for a theory of organizational change, in Quinn, R. ; Cameron, K. (Eds), *Paradox and Transformation : Toward a Theory of Change in Organization and Management*, 19-63, Cambridge, MA: Ballinger.
- Watzlawick, P. ; Weakland, J. ; Fisch, R. (1975), *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris: Seuil.
- Westenholz, A. (1993), Paradoxical thinking and change in the frame of reference, *Organization studies*, vol 14, n°1, p 37-58.
- Whitehead L. & Russel B. (1910), *Principia Mathematica*, 3 vol., Cambridge, Cambridge University Press, in : Watzlawick & alii (1975).
- Wilden, A. (1972), *System and Structure*, Londres: Tavistock publications.
- Winnicott, D. W. (1969), *De la pédiatrie à la psychanalyse*, Paris : Payot.

Zrihen, R., (1997), Aux frontières des individus et des organisations, in Besson, P., Dedans (ed),
Dedans, Dehors, p191-204, Vuibert.